

*Т. Г. Уварова*

## ИНТЕГРАЛЬНАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ УНИВЕРСИТЕТОМ НА ОСНОВЕ ЗНАНИЙ

*T. G. Uvarova*

### Integral concept of the management at the innovative University on the base of knowledge

The article examines the challenges of Russian universities in the conditions of the knowledge economy. The author discusses the innovative nature of the activities of universities to develop and implement management models. She also describes the transition of university function of management change into their accomplishments, a new paradigm of governance through institutional knowledge. In the article the author proposes a systematic approach to managing innovative university on the basis of knowledge. She points out the concept of corporate and institutional knowledge of a high school.

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, эффективность управления, инновационный университет, корпоративные знания, управление знаниями, организационные изменения, области компетентности.

В настоящее время общепризнано, что научно-технические идеи и разработки, высокие технологии и наукоемкая продукция, интеллектуальный и образовательный потенциал общества являются главными движущими силами устойчивого экономического роста. Как свидетельствует опыт многих стран мира, ведущая роль в обеспечении перехода к эффективной экономике, основанной на знаниях, в значительной степени принадлежит университетам [7]; возрастает роль их инновационной активности — одной из главных комплексных составляющих инновационного потенциала.

В качестве инноваций могут выступать, с одной стороны, процесс или результат превращения творческой идеи в полезный продукт, услугу, с другой — методы выполнения деловых процессов. В данном исследовании речь идет не только и не столько об использовании интеллектуальных ресурсов университета для создания новых или усовершенствованных продуктов и услуг — технологических инновациях, сколько об инновациях по созданию и внедрению моделей управления вузом на основе знаний, новых методов управления информацией и знаниями.

Повышение эффективности управления в системе образования является одной из стратегических задач, решение которой способствует достижению стратегической цели — обеспечению доступности качественного образования для всех

слоев населения как основы социальной мобильности и снижения социально-экономической дифференциации в обществе. В соответствии с Федеральной целевой программой развития образования на 2006–2010 гг. решение данной задачи призвано обеспечить:

- адекватную реакцию системы образования на динамично изменяющиеся потребности личности, общества, экономики;

- привлечение в сферу образования дополнительных материальных, интеллектуальных и иных ресурсов;

- повышение эффективности использования интеллектуального потенциала высшей школы и концентрации материально-технических и финансовых ресурсов на ключевых направлениях развития российского образования в интересах личности, общества и государства.

Под влиянием внешних факторов развивающиеся вузы создают новые организационно-экономические модели управления [2], используют принципы стратегического управления, менеджмента качества, бюджетирования, информационной интеграции процессов, инновационной активности. Возникают новые аспекты университетского управления, новые варианты позиционирования, такие как предпринимательский или инновационный университет. В результате проводимых радикальных изменений традиционный университет превращается в университет инновационного типа, основными видами деятельно-



сти которого являются научная и образовательная деятельность на основе инновационных технологий и принципов управления [7]. Более того, инновации становятся важнейшей характеристикой всех видов деятельности такого университета.

Инновационный университет активно создает нововведения, занимается поиском путей и выработкой существенных организационных изменений. Он стремится к особой организационной индивидуальности, чтобы стать быстро развивающимся университетом, создавать преимущества в конкурентной среде и занимать более перспективные позиции в настоящем и будущем.

В связи с этим уместно привести фрагмент обобщенной миссии — предназначение инновационного университета, расширяющее круг его задач, с которым трудно не согласиться: «Инновационный университет осуществляет свою деятельность в интересах повышения образовательного и интеллектуального потенциала населения страны, развития “инновационной способности нации” как ведущих факторов перехода к эффективной экономике, основанной на “знаниях”, обеспечения устойчивого экономического роста и формирования гражданского общества» [7].

Осознание инновационной миссии российскими университетами произошло в последнее десятилетие, когда в высшей школе России развернулись процессы реформирования советской системы образования [7]. Однако до настоящего времени не выработано методологических и организационно-технологических решений, позволяющих решать охарактеризованные выше задачи трансформации университетского менеджмента и способствовать становлению вуза как саморазвивающейся адаптивной организации.

Сложность и множественность задач, стоящих перед инновационным университетом, свидетельствуют о необходимости его организационной трансформации на принципах системного подхода, что позволит охватить всю систему управления как взаимосвязанный комплекс и совокупность подсистем. Наряду с этим требуются инновационные решения, которые станут ключевыми механизмами создания конкурентных преимуществ, развития адаптационных компетенций университета и его сотрудников.

В контексте решения данной проблемы предлагается интегральная концепция управления инновационным вузом на основе корпоративных организационных знаний.

Для традиционной системы менеджмента детальная информация об организации деятель-

ности вуза не была значимой; не было понятно, как такая информация помогает создавать и поддерживать преимущества в конкурентной среде, не была установлена связь уровня «организованности деятельности» и результативности.

В современных условиях функционирования вузов на первый план выходят вопросы стратегического управления; распространенной моделью университетского управления становится стратегический менеджмент [3]. Реагирование вузов с позиции стратегического менеджмента выражается в расширяющейся самооценке, стратегическом анализе с точки зрения всех заинтересованных сторон, анализе конкурентной среды, адаптации к внешним изменениям, регулировании внутривузовских механизмов, определении стратегических целей, приоритетов и путей их достижения. Соответственно, важнейшим видом знаний персонала становятся «организационные знания» — о стратегиях, целях, функциях вуза и его подразделений, зонах ответственности и процессах деятельности вуза в соответствии с его миссией и стратегическими приоритетами.

Примером вуза, который позиционирует себя как инновационный предпринимательский университет (и в котором стало возможным проведение настоящего исследования), является Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС). История совершенствования управления во всех сферах деятельности ВГУЭС насчитывает более 15 лет, с тех пор как в 1992 г. закон Российской Федерации «Об образовании» разрешил вузам предпринимательскую деятельность (в том числе обучение на платной основе). Уже тогда вузу пришлось осваивать и развивать антикризисное управление. Затем был период развития системы управления на принципах контроллинга и внедрения элементов стратегического менеджмента.

С 2003 г. ВГУЭС создает адаптивную систему управления на основе стратегического самоопределения университета [3]. Главная цель реформирования ВГУЭС — превращение его в устойчивую саморазвивающуюся систему, эффективно взаимодействующую с внешней средой на принципах содействия эффективному социально-экономическому развитию региона, согласованности интересов, координации усилий всех членов регионального сообщества, в том числе самого вуза и его стратегических партнеров.

Программы развития ВГУЭС как инновационного университета предпринимательского типа разрабатываются в соответствии со стратегичес-



кими приоритетами, направлены на активизацию инновационной деятельности по подготовке кадров, обладающих ключевыми профессиональными, когнитивными, личностными, социальными компетенциями, необходимыми для новой экономики. Программы развития реализуются за счет совершенствования содержания и технологий обучения, интеграции в международное образовательное и научное пространство, развития информационных технологий управления и инфраструктуры.

Одной из ключевых проблем реализации стратегии развития университета является мотивация персонала на участие в процессах разработки и внедрения систем определения и оценки результативности деятельности. В последние годы возникло осознание того, что мотивация, развитие и сохранение компетентных работников — ключевой фактор успеха деятельности организации, а управление человеческим капиталом необходимо, чтобы завоевать и упрочить долгосрочное конкурентное преимущество. Более того, эффективное управление человеческим капиталом сегодня расценивается как средство достижения инвестиционной привлекательности организации.

Практика внедрения и апробации инструментов стратегического менеджмента во ВГУЭС показала, что результативность вуза напрямую зависит от актуализации потребностей, компетенций и знаний персонала в ходе индивидуальной и совместной деятельности [6]. Для получения синергического эффекта система менеджмента должна быть нацелена на обеспечение высокоэффективного взаимодействия сотрудников посредством как информационных потоков, так и организации и осуществления совместной деятельности (например, в командах по разработке проектов).

Таким образом, взаимосвязанными аспектами университетского менеджмента являются управление систематизированной информацией и управление человеческим фактором. Реализация этих аспектов требует выявления и встраивания в систему корпоративной информации организационных знаний и знаний о мотивации человека как источника, носителя и потребителя знания. Также требуется разработка механизмов структурирования корпоративных знаний и трансформации системы знаний по мере ее развития.

В современных организациях знания рассматриваются как потенциал для действий, имеющих непосредственное значение для достиже-

ния результатов. Использование знаний приводит к росту эффективности работы организации за счет увеличения темпов инновационной деятельности, своевременного реструктурирования бизнеса (с ориентацией на создание ценностей для потребителя), снижения затрат.

Управление знаниями — это новый современный рычаг стратегического и тактического менеджмента, позволяющий руководителю максимально эффективно управлять своим самым ценным ресурсом — знаниями. Специфические производственные и управленческие знания обеспечивают решающие конкурентные преимущества за счет того, что организация, использующая систему управления знаниями, понимает, какие знания у нее есть, где и у кого они хранятся, как их структурировать и сохранять внутри организации, когда и как применять их. Однако управление знаниями может рассматриваться как конкурентное преимущество только в организации, ориентированной на постоянное развитие. Для освоения этой функции необходимы кардинальные изменения в организации деятельности.

Актуальность управления знаниями как базовой технологии управления современным университетом признается руководителями и менеджерами вузов в разных сферах ответственности. При этом в большинстве случаев в качестве превалярующего аргумента указывается характеристика вуза как сообщества профессионалов, которое по своему предназначению является генератором новых знаний в разных областях образовательной и научной деятельности.

Важность задач управления знаниями для вуза определяется уровнем его управленческой зрелости и уровнем конкуренции на тех рынках, на которых он собирается работать. Место и значение системы менеджмента знаний как ресурса показывает классификация функций организации, предложенная Д. Энгельбартом [8], который одним из первых начал разрабатывать системы менеджмента знаний:

А — первичная деятельность, производство конкретных продуктов (например, автомобилей) или услуг (образовательные услуги, медицинское обслуживание);

В — вторичная деятельность, направленная на улучшение основной функции;

С — деятельность, направленная на совершенствование функции В.

Для большинства организаций критичной оказывается только деятельность группы А. Подлинный интерес к управлению на основе корпоративных знаний возникает, когда критичными



становятся функции групп В и С. Для российских вузов актуальность именно таких функций чрезвычайно высока по причине происходящих в настоящее время кардинальных изменений в сфере образования:

- образование становится трансграничным, выходит на мировой рынок;
- демографический спад обуславливает уменьшение численности потенциальных абитуриентов и обостряет конкуренцию среди вузов;
- реформирование системы образования ведет к изменению организационно-правовых форм вузов;
- реформирование бюджетного процесса требует разработки новых механизмов функционирования вузов.

В условиях нарастающего ускорения изменений среды функционирования вузов сохранение их на рынке требует нахождения все новых ресурсов для успешной конкуренции. Российские вузы, большинство из которых еще не освоили премудрости ведения финансово-хозяйственной деятельности в рыночных условиях, оказались перед лицом новой реальности, основной характеристикой которой является быстрая смена сценариев глобального развития. На первый план выходит способность вуза непрерывно воспроизводить систему ключевых областей компетентности — областей знаний, значимых для деятельности конкретного вуза, каждая из которых вносит определяющий вклад в процесс создания ценности для потребителя. Интеллектуальные ресурсы вузов при этом выступают в качестве инструментов развития.

Появляется необходимость генерации знаний в области университетского управления, которые касаются всех его аспектов, в том числе стратегии, финансов, маркетинга, развития человеческого потенциала. Системность подхода к организации управления, основанного на знаниях, определяет также необходимость получения знаний о потребностях и ожиданиях клиентов вуза (разных заинтересованных сторон), тенденциях их развития.

Таким образом, в отношении вузов необходимо различать знания, традиционно создаваемые и распространяемые в процессе осуществления образовательной и научной деятельности, и знания о вузе как объекте управления, в частности знания об организационных изменениях. Такие знания используются не столько в образовательной и научной деятельности, сколько в управленческих процессах, позволяют успешно осуществлять основные функции вуза и дости-

гать его стратегических и тактических целей. Эти знания необходимы для результативного развития как самого вуза, так и отрасли образования в целом.

Знания, интеллектуальный капитал становятся стратегическими факторами новой экономики, а управление знаниями рассматривается как новая функция управления, инновационный подход к созданию конкурентных преимуществ. Знания — ядро интеллектуального капитала, и их надо рассматривать не с позиций здравого смысла, как считает большинство топ-менеджеров, а как сложный объект управления, в структуре которого выделяются закономерности, правила, взаимосвязи.

Знания сотрудников делятся на явные (документированная информация) и неявные (профессиональный и жизненный опыт сотрудников, их ожидания, интуиция, моральные устои и нормы). Большинство систем управления знаниями работает только с явными знаниями. Неявные знания составляют нигде не отраженные нематериальные активы (НМА) организации, которые формируют стиль ее деятельности, руководства и общения как с внутренними, так и с внешними клиентами (с позиции зарубежных подходов 80 % рыночной стоимости организации составляют ее НМА, не учтенные в балансовой стоимости).

В высшем учебном учреждении, как и в других организациях, объектами менеджмента знаний (Knowledge Management, или КМ) являются явные и неявные знания, связи этих знаний с процессами вуза, а также сотрудники, которые создают и используют эти знания и реализуют процессы, в которые они вовлечены. Такая деятельность сосредоточена на знаниях о постоянно меняющейся внешней и внутренней среде, в которой функционирует и адаптируется вуз, имеющий целью успешное развитие и сохранение темпов роста конкурентоспособности. Критические факторы успеха (цели) и показатели в области менеджмента знаний образуют наиболее фундаментальную перспективу «инфраструктура/сотрудники» в системе сбалансированных показателей (модель BSC [3]).

В контексте данного исследования речь идет о так называемых глубинных знаниях, отражающих структуру и природу существующих отношений и процессов, протекающих внутри вуза и во внешней среде. Эти знания могут использоваться для прогнозирования поведения, регулирования отношений и процессов, которые могут стать более эффективными в результате приме-



нения методов управления знаниями. Исходя из вышесказанного, для системной постановки и применения менеджмента знаний должна использоваться бизнес-модель вуза, которая на разных уровнях структурирует и формализует знание о вузе и его окружении. При этом технологии менеджмента знаний поддерживаются средствами бизнес-инжиниринга, концепции управления организации на основе построения информационной бизнес-модели.

В ходе реализации принятой модели управления знание должно переходить в действия, способствующие созданию практического инструментария поддержки принятия стратегических управленческих решений, эффективному представлению информационных ресурсов для принятия решений, мониторингу выполнения принятых решений [2]. Вузу необходимо определять и постоянно адаптировать руководства к действию (методики, процедуры, должностные инструкции и т. д.) в соответствии с условиями меняющейся бизнес-среды. Такая стратегия управления знаниями и ее реализация с помощью информационных и коммуникационных технологий обеспечивает наибольшую возможность быть конкурентоспособным.

Менеджмент знаний (точнее, менеджмент на основе знаний) — это целенаправленная организация деятельности на основе знаний как главного стратегического фактора успеха. «Управление знаниями» является составной частью этой глобальной задачи и в узком смысле относится к функциональной задаче из области информационного менеджмента: задаче управления систематизированной информацией — если стратегия в области КМ ориентируется на объективированное знание; задаче HRM (Human Resource Management) — если акцент делается на человеческий фактор. Обычно организация определяет подходящий для нее баланс между этими технологиями. Задача КМ в вузе: связать знания с идентифицированными бизнес-процессами, сделать знания работающими. В качестве составной части проекта постановки менеджмента знаний целесообразно рассматривать получение организационных знаний.

Для управления знаниями в университете важно не столько представление о рыночных стратегиях, сколько понимание стратегических целей для основных бизнес-процессов и функциональных областей, которые обеспечивают реализацию корпоративной стратегии. Только понимая эти цели, можно выдвигать требования к необходимым знаниям и системе управления

ими. В связи с этим актуальной задачей разработки системы управления корпоративными знаниями вуза становится интеграция с инструментарием стратегического управления.

Одним из важнейших этапов трансформации управления вузом на принципах менеджмента знаний является аудит знаний. С одной стороны, он служит началом осуществления проекта трансформации, с другой стороны, он должен быть органично вплетен в ткань менеджмента вуза. Основное содержание этого этапа составляет систематический анализ знаний и их основных атрибутов, таких как владелец, носитель, уровень использования, достаточность для выполнения действий (степень покрытия).

Включение аудита организационных знаний в систему менеджмента вуза — сложный и длительный процесс. В значительной степени это связано с необходимостью кардинальных изменений принципов деятельности инновационного университета, создания методологической и методической базы по разным аспектам. К организации деятельности по управлению знаниями наряду с аудитом относятся: создание стратегии управления знаниями, внедрение новых систем организации сообществ (групп по обмену знаниями), разработка процессов управления знаниями.

Наиболее важными аспектами управления знаниями являются:

- выбор стратегии КМ: увязывание КМ с базовыми принципами функционирования и корпоративной стратегией вуза;

- установление взаимосвязи между корпоративной стратегией развития и ключевыми знаниями, необходимыми для ее реализации, включая потребности внешних заинтересованных сторон вуза;

- формирование эффективной культуры знаний: создание заинтересованности и среды, поддерживающей обмен знаниями, генерацию и применение знаний; поддержка со стороны высшего руководства; стимулирование и поощрение сотрудничества и командной работы; внутрикорпоративное обучение (целью является обеспечение вовлеченности персонала в работу системы менеджмента знаний);

- структурирование и актуализация организационных знаний: идентификация деятельности вуза на стратегическом, функциональном и процессном уровне (построение бизнес-модели), способствующая выявлению и формализации «стратегических» и «процедурных» знаний («зачем?», «почему?» и «как?» реализуется дея-



тельность вуза), определению потребности в знаниях для выполнения задач на всех уровнях;

- выявление и доступность источников знаний: идентификация ключевых знаний для реализации стратегии, мест их использования, создания и распределения; создание в бизнес-модели классификаторов «дерево знаний» и «носители ключевого знания» [1], построение «карты знаний» или проекции «дерева знаний» на корпоративную информационную базу и сотрудников;

- связывание «знаний» с процессами вуза: проекция применения (введение функций и разработка процессов управления знаниями и управления на основе знаний в бизнес-модель вуза, формирование корпоративных регламентов, т. е. постановка регулярной деятельности в этой области);

- уровень технологического обеспечения: хранилища данных и знаний; OLAP-системы; системы управления документами, веб-контентом, архивами, правами доступа; средства групповой работы; платформы и корпоративные информационные порталы;

- создание информационно-технологической платформы для решения задач управления знаниями: формирование и использование корпоративной памяти; портал знаний как часть корпоративного информационного портала; аналитическая обработка данных, управление документами и неструктурированными данными вуза; автоматизация бизнес-процессов; организация совместной работы (сервисы сети Интранет, сетевые конференции и форумы, онлайн-встречи); поддержка принятия решений (работы дискуссионных групп, консалтинга и экспертизы).

Таким образом, предлагаемая интегральная концепция управления инновационным вузом на основе знаний [4, 5] призвана обеспечить соблюдение его стратегических приоритетов и реализацию программ развития для решения следующих важнейших задач:

- становление вуза как саморазвивающейся организации, восприимчивой к общественным запросам;

- выработка механизмов достижения и вос-

произведения конкурентных преимуществ, достижения измеримых прозрачных результатов деятельности;

- максимальная реализация профессиональных и личностных возможностей сотрудников, удовлетворение потребностей граждан, общества и рынка труда в качественном образовании.

Менеджмент знаний должен занять в системе высшего профессионального образования ведущую позицию. Объективно необходимым и актуальным в этой ситуации представляется исследование теоретических и методологических принципов управления корпоративными знаниями вуза в интеграции с методологией и инструментарием стратегического управления.

## Литература

1. Гаврилова Т. А. Базы знаний интеллектуальных систем / Т. А. Гаврилова, В. Ф. Хорошевский. СПб.: Питер, 2001.
2. Исследование организационно-экономических моделей управления вузом в условиях модернизации образования / Г. И. Мальцева, Т. Г. Уварова, М. В. Ниязова и др. ; под ред. Г. И. Мальцевой. Владивосток, 2005. Деп. в ИНИОН РАН 17.05.05, №59262.
3. Стратегическое планирование в университете (опыт ВГУЭС) : колл. моногр. / под общ. ред. Г. И. Мальцевой. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2006.
4. Уварова Т. Г. Трансформация управления вузом на принципах менеджмента знаний / Т. Г. Уварова // Проблемы современной экономики. 2007. № 4. С. 349–352.
5. Уварова Т. Г. Управление знаниями как базовая технология повышения результативности вуза / Т. Г. Уварова // Реинжиниринг бизнес-процессов на основе современных информационных технологий. Системы управления знаниями (РБП-СУЗ-2008) : сб. науч. тр. XI науч.-практ. конф. (23–24 апр. 2008 г.); МЭСИ. М., 2008. С. 306–310.
6. Уварова Т. Г. Проблемы развития человеческого потенциала вуза в системе менеджмента знаний / Т. Г. Уварова // Современные наукоемкие технологии. 2008. № 1. С. 58–60.
7. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы / авт. колл. под рук. В. М. Филиппова. М.: Логос, 2006.
8. Engelbart D. C. Toward High-Performance Organizations: A Strategic Role for Groupware / D. C. Engelbart. 1992 [Electronic resource]. [Http://www.bootstrap.org/augdocs/augment-132811.htm](http://www.bootstrap.org/augdocs/augment-132811.htm)

